LA FUNCIÓN FINANCIERA

Gustavo Tapia

I. INTRODUCCIÓN. DECISIONES FINANCIERAS BÁSICAS EN LAS ORGANIZACIONES

Para dar cumplimiento a la Misión y demás objetivos y favorecer el alcance planteado en la Visión, las Organizaciones despliegan la función financiera como una de las actividades fundamentales - por su valor estratégico y pragmatismo - en el proceso de toma de decisión.

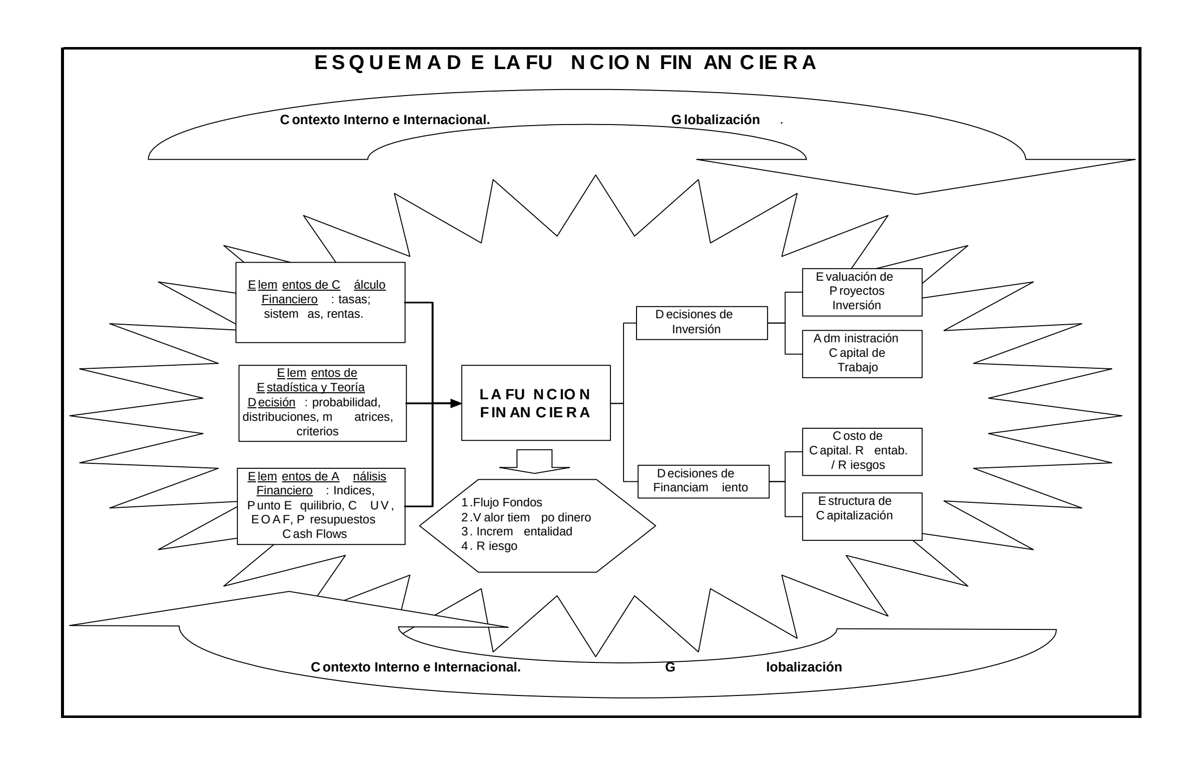
Así es que en ejercicio de la función financiera y para los diferentes niveles operativos, tácticos y estratégicos, se lleva a cabo un conjunto integrado de tareas, basado en el valor económico-social de la Organización, que se denomina Gestión Financiera.

En las llamadas Finanzas Corporativas, la gestión financiera se transforma en un sistema de medición de resultados e integrador de temáticas diversas: económicas, comerciales, productivas, logísticas, administrativas, etc., presentes en la formulación y ejecución de la estrategia elegida. En consecuencia, los análisis técnicos - referidos a estándares físicos, cantidades, procesos productivos -, considerados al relevar la productividad, como así también los estudios de mercados, precios, costos, que afectan la rentabilidad económica, se entrelazan con los aspectos financieros, en los cuales el tiempo es un factor determinante de la disponibilidad de los recursos que la Organización pretende valuar.

La productividad afecta la rentabilidad, y esta incide sobre la disponibilidad. Cantidades, precios y tiempo, son los elementos primarios que deben considerarse en el proceso de Gestión de Valor durante el cual se manifiesta la Función Financiera.

El planteamiento precedente vincula la función financiera con los aspectos estratégicos y abre el camino para la elaboración de los procesos de planeamiento y de control, requeridos para evaluar los resultados de la gestión. Estos procesos soportan las Decisiones Financieras, contemplando elementos contextuales y aspectos intraorganizacionales que repercuten dinámicamente y en relación sistémica. Desde un punto de vista descriptivo, y sobre la base de lo antedicho en este párrafo, podemos clasificar las decisiones financieras en: decisiones de inversión y decisiones de financiamiento. El *input* para la formación de las decisiones mencionadas, que alimenta la gestión financiera, estará conformado por herramientas provenientes del ámbito del cálculo financiero, por elementos de análisis económico-financiero y por instrumentos provenientes de la estadística y las teorías de decisión. Los primeros, aportan el concepto de tasa de interés, el de rentas y los sistemas de préstamos como los más destacados en las operaciones de índole financiera; los segundos, dan lugar a la confección de reportes y análisis de situación como los presupuestos, uso de índices e indicadores, estado de origen y aplicación de fondos, costo utilidad volumen, punto de equilibrio; los terceros posibilitan un tratamiento más completo y eficiente de las cuestiones relacionadas con el riesgo y la incertidumbre.

Presentamos a continuación el esquema de la Función Financiera con los elementos de entrada y salida que ingresan y egresan de la gestión financiera:



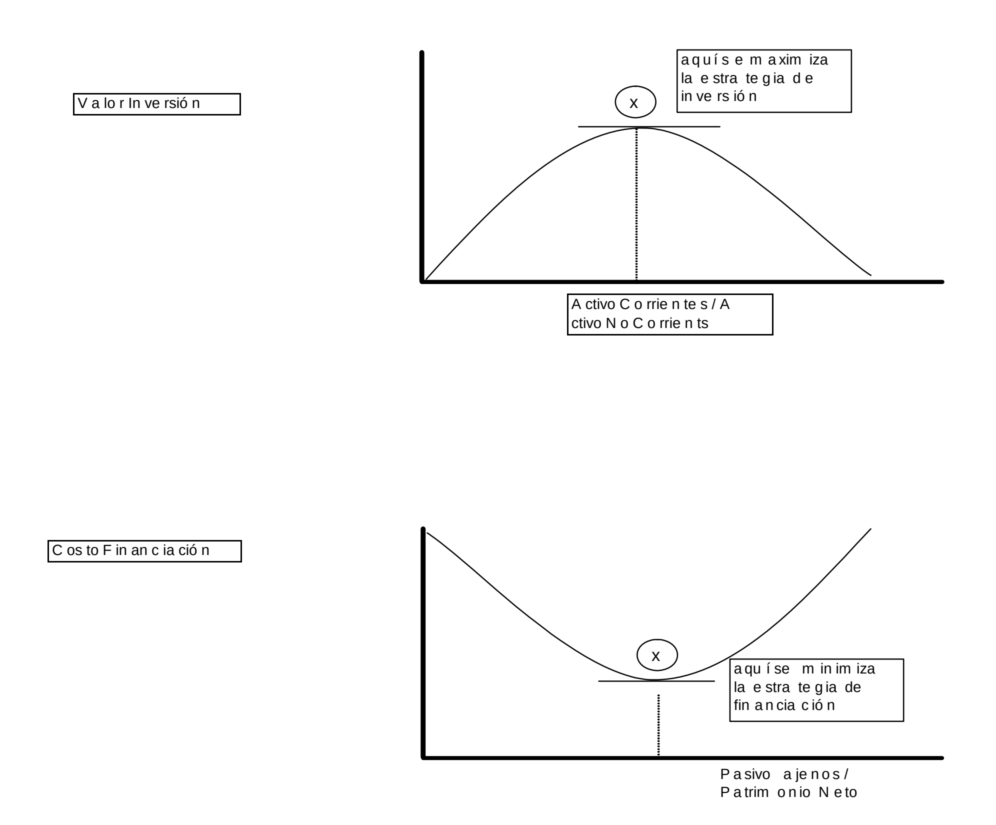
Objetivos de la Organización y papel de las Finanzas

Definidas la Misión y Visión de la Organización, es necesario enunciar el o los objetivos que se persiguen, Vg., obtención de mejores resultados, mayor participación en el mercado, calidad en los procesos y mejoramiento continuo, desarrollo e investigación, etc. Detrás de esta enunciación habrá una repercusión económicafinanciera en la que se buscará maximizar el valor de la Organización. Por eso, el objetivo de la Función Financiera es maximizar el valor que tiene la Empresa para sus dueños. De este proceso de valorización, surgirán los resultados, que necesariamente deben contrastarse con las posibilidades reales que ofrece el mercado. Es importante destacar que el objetivo de maximizar valor incluye el de maximizar la ganancia, pero que esta última no puede desplazar a la primera, ya que también deben evaluarse políticas de riesgo y atender a la duración de las operaciones.

Establecido el objetivo, es preciso determinar las metas que en un sentido práctico explican el cumplimiento del primero. De esta forma, la gestión financiera trabajará con variables operativas que son esenciales en la elaboración y aplicación de las estrategias para lograr los fines de la Organización.

Siendo el objetivo maximizar el valor de la inversión (activos, bienes, negocios, recursos aplicados) podría considerarse que la relación: *Activos Corrientes* sobre *Activos No Corrientes* sea un indicador eficaz para elegir la estrategia corporativa y a partir de ella, las demás estrategias, de precios, costos, productos, etc. Esta relación representará la variable operativa que explicará que a un valor de relación determinado – sobre la base de una estrategia diseñada – se maximice el valor de la decisión de inversión. En tanto, si el objetivo es minimizar el valor de la financiación (pasivos ajenos o propios), la relación: *Pasivos Ajenos* sobre *Patrimonio Neto* podrá ser el indicador operativo en el cual en uno de sus valores se logre minimizar el costo de la financiación.

En los gráficos que se muestran seguidamente se pueden observar los puntos optimizan las estrategias señaladas:



Resumiendo, el objetivo de la empresa es crear valor para sus accionistas, es decir maximizar su Patrimonio Neto, pero siempre observando el largo plazo –alcance de la Visión- junto a la continuidad de la Organización y la viabilidad de los negocios. Por lo tanto, las finanzas se ocupan de utilizar de la forma más adecuada posible los recursos financieros, que como sabemos no son ilimitados, bajo un contexto de incerteza para satisfacer la consigna de creación de valor económico y social – a fin de que sea también sustentable y perdurable - .

Aún en otras regiones, particularmente en Europa, (J.Fred Weston, Thomas E. Copeland (1995: 12), se hace mención de que la maximización del precio de las acciones no es el único propósito que se persigue, sino que es frecuente tener como meta la rentabilidad de largo plazo y otras referidas al bienestar social. Todo esto sin perjuicio de que las decisiones financieras afectan el precio de las acciones de una empresa e influyen sobre la corriente de flujo de efectivo y sobre el grado de riesgo de cada compañía.

Conceptos fundamentales asociados

En la gestión financiera intrínsecamente están presentes los conceptos de valor tiempo del dinero, el riesgo, la incrementalidad en la toma de decisiones o el análisis de rentabilidad financiero. Todos ellos, contribuyen a ejercer la función financiera desde una óptica realista en

pos de la creación de valor. Adicionalmente, como comenta el Dr. Ricardo Pascale (1998), se perciben las finanzas como una extensión de la teoría macroeconómica de la firma.

Aplicaciones y relaciones de los conceptos asociados con la función financiera:

- Flujos de Fondos: La mayor parte de la información surge de la contabilidad misma sin perjuicio de que ésta no es la única fuente de información, requiriéndose también presupuestos, planes de negocios y proyectos, tableros de control, etc. De ellos surge una metodología en la cual se asocia el concepto y la cifra de ésta a un momento determinado. Hacerlo de este modo implica que la medición del valor a un momento determinado – usualmente al inicio del período – se rige por lo percibido a diferencia de la contabilidad en la cual el principio rector es el devengado. Los diferentes conceptos presentados en términos de flujo de fondos podrán ser descontados a una tasa de costo total de financiación tomada como tasa de corte en la toma de decisiones, a fin de calcular el Valor Actual del mencionado flujo de fondos.

  Si bien llamamos tasa de descuento, el procedimiento aplicable es el de una actualización financiera que se realiza a los efectos de poder comparar cifras homogéneas. Este análisis está ligado al valor del tiempo en el horizonte de plazo considerado y demuestra que con independencia de los efectos de la inflación, un peso hoy tiene un valor superior que un peso mañana. Así por ejemplo, un ingreso con igual valor nominal tendrá un valor presente diferente, según se lo perciba dentro de 3, 9 o 12 meses. Los individuos y las organizaciones aplicarán técnicas en las que se atienda a la generación de fondos y a la demora en la aplicación de fondos, previa evaluación de que las políticas seleccionadas no le provoquen un perjuicio productivo o comercial.

- El riesgo y el rendimiento: El contexto en que se lleva a cabo el proceso de decisión financiero es de riesgo e incertidumbre. A estos efectos, se tratará de tener una gestión de riesgos efectiva en la cual los riesgos que se asuman sean estrictamente los necesarios para llevar a cabo la estrategia preestablecida en la que previamente fueron ponderados los rendimientos con los riesgos de operación. Desde esta posición podemos decir que un peso sin riesgo vale más que un peso con riesgo fundamentándose la explicación en que la tasa de descuento que se aplique sobre un concepto más riesgoso será mayor y por ende el valor actual resultante menor.

  La teoría financiera supone que los agentes son adversos al riesgo. Por lo tanto, para un determinado nivel de riesgo, eligen la inversión que ofrece un mayor rendimiento esperado, o, para un determinado nivel de rentabilidad esperada, eligen la inversión que tiene menor riesgo. Cada nivel de riesgo asocia un rendimiento esperado. En ciertas circunstancias, aumentar el uso de recursos de terceros provoca por un lado, una disminución en el costo del financiamiento de la empresa y por el otro, un incremento del riesgo. De allí la íntima relación entre rendimiento y riesgo para un activo o pasivo particular. Generalmente, esta relación entre riesgo y rendimiento esperado para una decisión financiera es positiva, es decir, que a menor riesgo, menor rendimiento y por ende, a mayor riesgo mayor rendimiento.

  Las políticas de riesgo, apuntarán de ser posible y conveniente a su eliminación, aunque en la mayor cantidad de casos se implementan políticas de reducción o de compensación. El análisis de riesgo tendrá efectos individuales sobre el objeto específico de decisión – una operación financiera, un proyecto de inversión, etc.- y sobre el conjunto de negocios de la Organización dada la correlación que puede existir entre ellos en la órbita de la

empresa. Por este motivo se evaluará específicamente el riesgo de una cartera o portafolio de activos que lo componen sean de tipo financiero (acciones / bonos), o físicos (negocios / proyectos).

- El impacto de la inflación en las decisiones financieras: cuando se valúa un proyecto de inversión, además que es difícil proyectar las entradas y salidas de fondos para toda la vida del proyecto, resulta básico - aunque sea tarea difícil -, pronosticar la inflación que puede producirse para el lapso correspondiente. En estos casos se transformará el flujo corriente en un flujo de fondos en ***términos de valores reales***, empleándose una tasa de costo real para conocer el valor actual neto.

  La relación entre la tasa aparente de interés, la tasa real y la tasa de inflación es:

  $$\left[1+i_{(0(a;)t)}\right]=\left[1+i_{(0:(r)t)}\right]\left[1+\phi_{(0;t)}\right]$$

  Donde: $i_{(0^{(a)};t)}$ es la tasa de interés aparente

  $i_{(0:^{(r)}t)}$ es la tasa de interés real

  $\phi_{(0;t)}$ es la tasa de inflación

- Las variables de flujo y las variables de stock: las finanzas toman en consideración tanto las variables de flujo (por ejemplo los ingresos y egresos) como las variables de stock (cuentas a cobrar, inventarios, etc.). La distinción de las variables mencionadas permiten sacar conclusiones de un flujo de fondos sobre la liquidez de los activos, o bien sobre la exigibilidad de las deudas, la capacidad de pago, etc.

- La incrementalidad y las sinergias: El proceso de valuación de activos y pasivos que se presenta en las decisiones financieras sirve para conocer el valor de un negocio, un proyecto, una empresa, una operación, una estrategia, etc., y poder seleccionar entre las opciones la más conveniente considerando la productividad, la rentabilidad y la disponibilidad. En los análisis financieros suelen trabajarse de manera incremental o marginal para favorecer la comparación de las alternativas. Sin embargo, no debe perderse de vista que la decisión de un activo individual tiene efectos sobre el conjunto de los activos por lo que para el cálculo incremental se tomará en cuenta el valor final de los activos conjuntos incluyendo la incorporación del activo sobre el cual se está decidiendo su incorporación versus el conjunto de activos excluyendo el referido activo bajo decisión. Por su puesto que la diferencia entre los valores conjuntos – con y sin activo bajo decisión -, para cada momento del flujo de fondos, es igual que la confección positiva del flujo de fondos que genera el activo bajo decisión, pero lo que se pretende es facilitar todos los efectos que éste genera sobre el conjunto, dado que estos efectos son parte del flujo de fondos incremental que repercutirá sobre el valor actual que se determine. Bajo esta perspectiva, también, podrá valuarse además de los conceptos principales, otras operaciones secundarias ligadas con las primeras, o bien las denominadas sinergias en las cuales se pretende calcular el valor de los efectos de la economía de escala o la reducción de gastos de estructura, etc., producidos por la posibilidad de generar un flujo de fondos especial en el cual se presenten ingresos adicionales o ahorro de costos, respecto al flujo de fondos principal, y que inciden sobre el valor de la decisión y la construcción de valor de la Organización.

II. GESTIÓN BASADA EN VALOR: PLANIFICACIÓN Y CONTROL

La Dirección debiera controlar la gestión de producción de valor para lo cual es necesario designar unidades desde el *top management* a los niveles operativos. Es preciso difundir la mentalidad y estilo de trabajo sistémico de esta metodología. El compromiso con el sistema y las decisiones prácticas para su implantación corrigen las disfuncionalidades y optimizan el funcionamiento.

La puesta en marcha, requiere de una estrategia que contenga las metas y los medios, contemplados en un plan con estimaciones parciales y tiempos de logro. En este sentido, la gestión de valor como filosofía, es un servicio sobre el entorno, aún cuando los dueños de la Organización busquen maximizar los retornos de la inversión de capital en el mediano y largo plazo.

Operativamente, la gestión de valor, reduce la complejidad de problemas en las dimensiones temporales y estructurales, guiando metódicamente las actividades de los equipos implicados en el proceso de producción de valor. La gestión de valor también es un sistema social con dimensiones de comunicación e interacción personal, en el que se integran segmentos de potencialidades y acciones.

Este sistema conforma una red de comunicación de decisiones con una dimensión informacional básica, que representa un foco de intercambios y acoplamientos con el exterior. Un sistema de gestión de valor, también considera a la dimensión ecológica en las relaciones intra e inter organizacionales.

Se comprende entonces, tal como lo mencionáramos anteriormente, que la estrategia de Valor basado en la Gestión, sugiere que las Organizaciones deben maximizar el valor de la empresa y no la ganancia, lo que por otra parte tiene efectos más positivos sobre la capacidad competitiva.

Las herramientas esenciales para la utilización de esta tecnología son: la apertura mental del management, la madurez en la asunción de riesgos, la sistematización y estructuración del proceso, la orientación al cliente y la buena lectura del contexto interpretando tendencias y evoluciones.

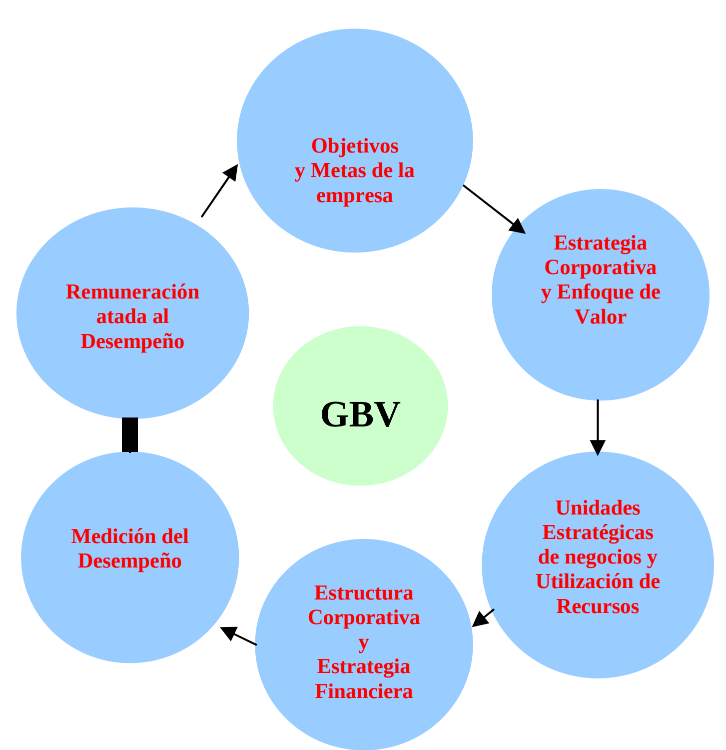
La Gerencia basada en Valor (GBV) es un efectivo vínculo entre la estrategia y las mediciones para la creación de valor, lo que se manifiesta al exteriorizar los procesos principales:

1) desarrollar estrategias para maximizar el valor
2) traducir la estrategia en metas -corto y largo plazo- enfocada a los inductores de valor
3) desarrollar planes de acción y presupuestos a las metas previstas
4) introducir sistemas de medición de resultados y esquemas de compensación

Para subsistir y crecer en mercados altamente competitivos y globalizados, es necesario gerenciar la empresa con criterios de creación de valor. Entre las operaciones más importantes y frecuentes podemos mencionar: adquisición de empresas, alianzas estratégicas, opciones de negocios corporativos.

La Gerencia Basada en Valor (GBV) es un proceso integral diseñado para mejorar las decisiones estratégicas y operacionales hechas a lo largo de la organización, a través del énfasis en los inductores de valor corporativos.

También es un proceso administrativo total, que requiere conectar la fijación de objetivos corporativos con el empleo de recursos, con la estrategia de desarrollo, con la medición del desempeño y la remuneración, con la creación de valor. Para la gran mayoría de empresas, lo anterior requiere un cambio dramático de cultura organizacional, el cual genera tensiones al interior de las compañías.



La forma de mejorar estos problemas internos es el compromiso y apoyo de los directivos y la alta gerencia. El cambio se inicia por la cabeza de la organización, sin este apoyo y compromiso, se corre el riesgo de fracasar en la implementación del sistema.

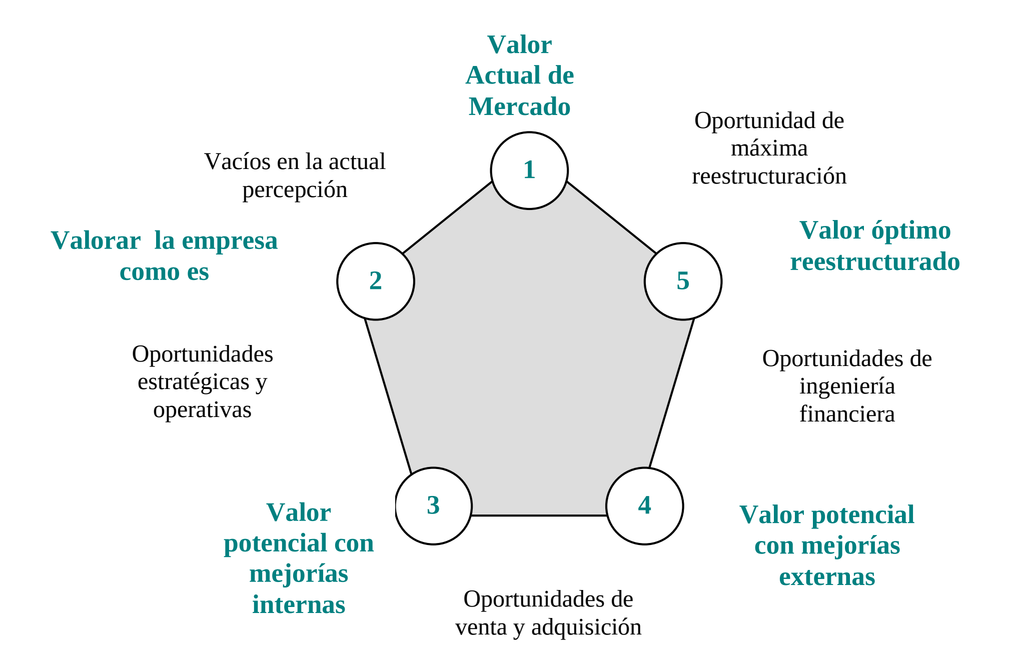
El administrador que genera valor

Para la construcción de habilidad para crear y administrar valor el gerente requiere:

- Enfoque del plan y ejecución desde la perspectiva de la generación de valor.
- Desarrollo de objetivos e indicadores de desempeño orientados al valor.
- Relacionar el sistema de remuneración con la generación de valor.
- Evaluar decisiones estratégicas de inversión por su impacto sobre el valor.
- Comunicar a los inversionistas y analistas, el valor de los proyectos.

Valor en la Planeación

Una de las principales razones para que una empresa tenga un buen desempeño es el enfoque de creación de valor en el desarrollo del plan de negocios. Los planes de la compañía deben incluir un profundo análisis del valor de cada una de las líneas de negocio, bajo varios escenarios alternativos. La empresa puede utilizar el pentágono de reestructuración, para identificar cualquier oportunidad de reformar su portafolio.



Este pentágono se puede explicar de la siguiente manera:

- **Valor actual de mercado:**

  Para hacer un análisis del valor de la empresa se desarrolla el siguiente análisis, que permite obtener los vacíos y fallas de la misma:

  - Análisis del mercado con obtención de la rentabilidad que consiguen los accionistas versus otras inversiones.
  - Análisis comparativo del desempeño corporativo, donde se compara la propia empresa con otras del mismo sector.
  - Identificar los negocios generadores de fondos y las tasas de retorno
  - Síntesis de las bases explicativas del valor de mercado actual.

- **Valorar la empresa como es:**
  Se realiza una proyección de cada unidad estratégica de negocio, basada en el desempeño histórico reciente, con el fin de conocer el valor bruto de cada uno y compararlo con las proyecciones hechas en la planeación. Este análisis posibilita confrontar el plan con el pasado, de manera tal que para mejorar el desempeño anterior, deben buscar nuevos planes y estrategias.

- **Valor potencial con mejorías internas:**
  Luego de los pasos previos, se procederá a identificar los inductores de valor para cada negocio y el impacto que sobre la Organización –en términos de valor de la empresa- podrían tener cambios en indicadores operacionales tales como el capital de trabajo, el margen operativo o el crecimiento en ventas; Vg., cómo cambiaría el valor de la empresa si el crecimiento en ventas asciende en un 1%, el margen operativo crece 0.5 % y se reduce la utilización intensiva de capital, manteniendo los demás factores constantes.
  El siguiente paso consiste en comparar la empresa con otras similares, utilizando sus resultados como patrón de desempeño operacional. Para ello, la empresa se debe ver como un sistema que permita comparar detalladamente, sus costos, su productividad y su nivel de inversión con respecto a la competencia. Esta tarea, efectuada junto con los encargados de las divisiones operativas, pondrá de manifiesto el desempeño por áreas.

- **Valor potencial con mejorías externas:**
  Se realiza una investigación externa bajo tres diferentes escenarios, con la cual se pretende establecer, como en los anteriores análisis, nuevas y mejores estrategias de negocio pero desde la perspectiva de ventas o adquisiciones:
  - Vender a un socio estratégico con la capacidad de hacer los cambios requeridos para incrementar el valor del negocio, con lo que se pretende conocer qué aspectos mejoraría un socio estratégico de gran capacidad, por ejemplo en mercadeo o en la misma administración, con el fin de establecer nuevas estrategias que puedan mejorar el desempeño.
  - Liquidación parcial o total, se realiza para saber si la compañía vale más liquidada que en operación.
  - Fraccionamiento de la empresa, consiste en separar cada unidad estratégica de negocio y valorarla, con esto se pretende concluir si la compañía valdría más, en el mercado, fraccionada que como un todo -en el caso de tener más de una unidad de negocio-.

- **Valor óptimo reestructurado:**
  Mediante la administración financiera se busca establecer una nueva estructura financiera, agresiva y capaz de tomar ventaja de los beneficios del endeudamiento e impuestos. Muchas empresas han tomado la decisión de incrementar sus niveles de deuda (leverage financiero) asociado al desempeño previsto y la generación de valor, para lo cual se observará el comportamiento de la tasa de interés, las reservas financieras y el acceso a préstamos.

Está implícito en la Gestión Basada en Valor, el planeamiento y el control como dos acciones de una única gestión, en la cual al momento de planearla se va diseñando el control de gestión y al controlarla se considerarán también cuestiones referentes a la planificación.

III. DECISIONES DE INVERSIÓN Y DE FINANCIAMIENTO.

Las decisiones financieras elaboradas en el ejercicio de la función financiera, las clasificaremos en decisiones de inversión y en decisiones de financiamiento. De esta manera, podremos focalizar en: a) la maximización de los rendimientos de los activos con independencia de su financiación, y b) la minimización de los costos de los pasivos que financian una inversión productiva.

Este análisis individual de las decisiones, una vez efectuado, debe confluir en un análisis conjunto que las integre, dado que maximizando los recursos empleados y minimizando el costo de capital del endeudamiento se apunta a maximizar el valor de la participación de los dueños de la Organización a través de la mejor decisión financiera de la operación proyectada.

Adicionalmente cuando calculamos el Valor Actual Neto de un flujo de fondos que representa las operaciones de una empresa, un negocio o un proyecto, como veremos más adelante, se comparará la tasa de retorno de la inversión (TIR) con una tasa de corte Vg. el costo de capital total de la empresa (Ko). En este caso, se pretende usar un criterio de decisión que determine la una opción óptima de inversión respecto de la situación inicial. Por eso la TIR del flujo de fondos está emparentada con la Decisión de Inversión y mientras mayor sea, los efectos sobre el Valor Actual de la Inversión serán mayores, en tanto, la tasa de costo de capital total está emparentada con la Decisión de Financiación y en la medida que sea menor también tendrá efectos más positivos sobre el Valor Actual de la Inversión.

Adicionalmente, la comparación entre TIR y Ko con brecha positiva es el primer paso para instalar el concepto de Valor Económico Agregado (EVA) empleado como inductor de valor en la gestión organizacional.

La decisión financiera bajo análisis podemos medirla y evaluarla por medio de las siguientes formas de incremento de riqueza:

- A través del Valor Actual Neto

- A través del Valor Agregado Económico

Valor Actual Neto

Los ingresos y egresos de fondos se computan en el momento de percepción del dinero y de erogación de fondos respectivamente, es decir, deben computarse por su percepción financiera. Todos los ingresos y egresos de fondos deben ubicarse en el tiempo. Se introduce el factor tiempo actualizando el flujo de fondos a una tasa de corte
i

$$VAN = -I_0 + \sum_{k=1}^{n} FF_k . (1+i)^{-k}$$

Donde: I_0 es la inversión inicial

FF_k es fondo que corresponde al período k del flujo de fondos

$(1+i)^{-k}$ es el factor de actualización
i es la tasa de corte

La inversión será aceptada si el Valor Actual Neto es mayor o igual que cero y rechazada si éste es negativo.

La diferencia entre la inversión inicial del proyecto y el flujo de fondos esperados descontados - actualizados desde el punto de vista de Matemática Financiera - a la tasa de corte, representa el incremento, positivo o negativo del Patrimonio Neto de la empresa.

$$\Delta PN = PN_n - PN_0 = -I_0 + \sum_{k=1}^{n} FF_k . (1+i)^{-k}$$

Valor Agregado Económico (EVA)

¿Cómo se sabe si a lo largo de un ejercicio se maximizó el valor para el conjunto de la empresa, lapso en el cual se tomaron varias decisiones financieras (decisiones de inversión, de estructura de financiamiento) cuyo Valor Actual Neto, a priori, era positivo? En la empresa inciden por ejemplo, decisiones que se tomaron hace 3 períodos y que tienen 5 años de duración, otras que se tomaron éste período y tienen 2 años de duración y otras que tienen 7 meses de duración y que se ejecutaron durante el presente período.

Las distintas medidas contables (como el crecimiento de las ganancias, el rendimiento sobre los activos o el rendimiento sobre el patrimonio neto) no tienen en cuenta el riesgo involucrado en el negocio, ni las estructuras financieras empleadas. Surge entonces, el EVA (*economic value added*) para medir la creación de valor de las *n* decisiones que se van realizando en un determinado período. Profundizaremos sobre el concepto EVA en el capítulo 3.

Retomando la clasificación de las decisiones financieras y como explica el Dr. Claudio Sapetnitzky (2000), las relativas a la obtención de recursos son decisiones de financiamiento en tanto las referidas a la asignación de recursos son decisiones de inversión.

En el esquema de Función Financiera exteriorizado anteriormente, se ha diferenciado además a las decisiones de inversión atendiendo a los efectos coyunturales o estructurales que provocan. Así las que tienen una mayor repercusión en el corto plazo están en vínculo estrecho con la forma de administrar el capital de trabajo o de giro, en tanto que las también afectan el mediano y largo plazo se relacionan con la evaluación de los proyectos de inversión.

Respecto de las decisiones de financiamiento también podemos distinguir las relativas al costo de capital, concepto presente a lo largo de toda la obra, y las asociadas a la mezcla de estructuras de capitalización – financiación en busca de un óptimo que minimice el referido costo de capital de la empresa.

IV. ROL DEL HOMBRE DE FINANZAS EN EL PROCESO DECISORIO.

La tarea del Ejecutivo Financiero es adquirir y utilizar fondos para maximizar el valor de la empresa. Algunas de las actividades que realiza para llevar a cabo éste objetivo son:

- Planeación y confección de pronósticos: el gerente financiero interactúa con otros gerentes para confeccionar los planes que determinarán la posición futura de la empresa

- Toma de decisiones de inversión y decisiones de estructura de financiamiento: A los efectos de mantenerse con la porción de mercado donde la empresa genera riqueza, deberá realizar inversiones en plantas, maquinarias e inventarios. La función financiera debe dar respuestas a preguntas como cual es la mejor forma de financiar los nuevos activos que deban ser adquiridos a los efectos de satisfacer la demanda, o si para ello aplica recurso propios o de terceros, a corto o largo plazo, etc.

- Coordinación y control: el Ejecutivo Financiero trabaja en conjunto con otras áreas como operaciones, comercialización o investigación. Todas las decisiones que se toman en la empresa tienen implicancias financieras, por ejemplo, las decisiones de comercialización afectan a la tasa de crecimiento de las ventas y en consecuencia a las decisiones de inversión en planta, equipo, activos, etc.

- Relación con los mercados financieros: el Ejecutivo financiero actúa como intermediario entre la empresa y el mercado de dinero o de capitales. Todas las empresas se ven afectadas por el mercado financiero, en el cual obtiene los fondos, se negocian las acciones de la empresa y otros valores financieros de la misma.

En síntesis, el hombre de finanzas busca crear valor en la empresa a través de la asignación de recursos en activos, obteniendo fuentes de financiamiento y administrando la liquidez. En las finanzas corporativas, se refleja entonces claramente que el rol del gerente financiero, está en

relación con los aspectos trascendentes de inversión: qué, cuánto, cómo controlando metas, evaluando riesgos operativos, y con otros también importantísimos de la financiación: fuentes, mezcla de capital, costos, plazos.

Los administradores financieros deben entender el marco económico y estar alerta a las consecuencias de los niveles variables de la actividad económica y a los cambios de la política económica

Dentro de las posibles consignas, la administración financiera en línea con las estrategias corporativas y de negocios, persigue la supervivencia de la organización, evitando reorganizaciones financieras y quiebras e intentando derrotar a la competencia por medio de mayores ventas e incremento de la participación en el mercado y sin descuidar cuestiones internas de peso en la organización como la estructura productiva, volumen y calidad de productos y procesos a fin de obtener menores costos.

Por eso, el papel del hombre de finanzas se manifiesta en actividades nucleares y complejas de la Organización, trabajando en equipo con otros funcionarios y agentes, liderando o siendo protagonista las decisiones más trascendentes de la empresa como pueden ser las siguientes acciones que menciona Van Horne (1986):

1) Determinación del monto apropiado de fondos que debe manejar la organización
2) Definición del destino de los fondos hacia activos específicos de manera eficiente
3) Obtención de fondos en las mejores condiciones posibles

Adicionalmente, el tiempo y el riesgo como conceptos íntimamente ligados a la Gestión Financiera, también deben estar presentes en las acciones que lleva a cabo el hombre de finanzas. Para ello, habrá de analizar la estructura de los retornos en la escala del tiempo – no es lo mismo por ejemplo, generar toda la utilidad al final del período, aún cuando el valor actual sea similar y los riesgos implícitos de una ganancia futura.

La historia de la Organización y la tradición también son factores importantes que el gerente financiero debe considerar en el ámbito de las decisiones financieras.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bacchini Roberto, García Fronti Javier I., Miguez Daniel, Rey Sebastián A., Ingeniería Financiera Futuros y Opciones utilizando Microsoft Excel, Buenos Aires, Omicron System, 2004.

Brealey, Richard A. y Myres, Stewart C., Fundamentos de financiación empresaria, Mc Graw Hill, Cuarta Edición, Madrid, 1993.

Pascale, Ricardo, Decisiones Financieras, Ediciones Macchi, 3º Ed, Buenos Aires, 1998.

Ross, Westerfield, Jordan, Fundamentos de Finanzas Corporativas, Mc Graw Hill, México, 2000.

Weston J. F y Brigham E. F, Manual de Administración Financiera, Editorial Interamericana, España, 1985.

Finanzas en Administración. J.Fred Weston – Thomas E. Copeland. 9na Edición Vol.1 Edit McGrawHill.1995

Principios de Administración Financiera. Lawrence J. Gitman. Décima Edición. Pearson 2003.

Fundamentos de Finanzas Corporativas. Ross-Westerfield-Jordan. Ed McGraw Hill. 5ta edición.2000

Fundamentos de administración financiera. James C. Van Horne. Prentice Hall 3ra Edición.1986

Fundamentos de Administración Financiera. Scout Besley – Eugene F Brigham. Mc Graw Hill. 12ª Edición. 2000

Administración Financiera de las Organizaciones. Claudio Sapetnitzky y otros. Ediciones Macchi 2000.

Valuación de Bonos en el Mercado de Capitales. Claudio Ariganello y Gustavo Tapia. Ediciones Nueva Técnica 2000.

La gestión de valor en la función financiera. Sebastián Olano y Gustavo Tapia. SADAF Jornadas XXIV 2005.

Control estratégico de la gestión. Aldo Hernán Alonso. Alta Gerencia Año III Tomo V. 1993